

Title	六次産業化を駆動する農企業戦略論研究の課題と展望 - ガバナンスとコンフリクトを基調として-
Author(s)	小田, 滋晃; 長命, 洋佑; 川崎, 訓昭; 長谷, 祐
Citation	生物資源経済研究 (2014), 19: 73-94
Issue Date	2014-03-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2433/185496">http://hdl.handle.net/2433/185496</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 六次産業化を駆動する農企業戦略論研究の課題と展望

—— ガバナンスとコンフリクトを基調として ——

小田 滋晃・長命 洋佑・川崎 訓昭・長谷 祐

Shigeaki ODA, Yosuke CHOMEI, Noriaki KAWASAKI, Tasuku NAGATANI :  
Outlook for Innovative Research on Agricultural Networks -From the Viewpoint of  
Governance and Conflict-

The objective of this study is to clarify how agricultural networks can be formed among management entities and how they operate. We focus on the effects and uses of various resources and investigate the characteristics of agricultural networks.

Given that the future of the agriculture business (agribusiness) in Japan is becoming increasingly uncertain, it is important to focus our attention to the movements of “agricultural enterprises.” This term refers to an agricultural management entity that operates agriculture rationally and properly. Based on our investigation, we conclude the following:

1) The process of farm management can be classified into nine types. For this classification, we need to pay attention to its origin and its linkage to other diverse economic entities.

2) Agricultural management entities have been increasing steadily over time together with agricultural business diversification and integration. Therefore, agricultural networks are also growing steadily—with nine types of management each having a unique network.

3) These nine types of management have their individual governance structure as well. Conflicts between farm management, companies, and farmer cooperatives are used effectively to restructure its governance structure.

## 1. はじめに

経済産業省と農林水産省との共同管理事業として平成20年7月に施行された「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（通称：農商工等連携促進法）」

<sup>1)</sup>に続き、農林水産省の単独事業として平成23年3月に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（通称：六次産業化法）」<sup>2)</sup>が施行された。平成25年11月末現在、全国で586件の事業が農商工等連携促進法による認定を受け、1690件の事業が六次産業化法による認定を受けている。

しかし、この六次産業化法が目指す「農林水産物等及び農山漁村に存在する土地・水その他の資源を有効に活用した農林漁業者等による事業の多角化及び高度化（農林漁業者による加工・販売への進出等の「6次産業化」<sup>3)</sup>）」に関する同種の事業は、わが国における先進事例としてこれら法律の施行前から広範に取り組まれてきていたといえる。例えば、ブドウ

栽培とワイン製造、及びその販売やそれらに纏わる文化活動等は、伝統的な意味でこの種事業の代表格といえる。さらに、茶葉生産と製茶加工、梅生産と梅干し加工、馬鈴薯や甜菜生産を中心とした北海道型大規模畑作と澱粉加工、甜菜糖加工等、アグリ・フード産業クラスター事業や六次産業化事業、農商工連携事業とも関連したこの種事業は、多様性と伝統とを持ってそれぞれの地域において取り組まれてきている<sup>4)</sup>。

さて、六次産業化法や農商工等連携促進法が目指すこの種事業に対しては、次のような期待が込められているといえる。第1に、農業生産の特質等から必ず発生し、従来は基本的に廃棄していた規格外品や裾物等を農産物加工等を通じて付加価値化し、農業生産者の手取りを増加させるという期待。第2に、農業生産・加工・サービス等を通じて農業経営体が行う事業活動を周年化・通年化させることで、農業生産者の手取りを増加させるという期待。第3に、この種事業を通じて産地に代表される地域農産物に対してブランド化を含む新たな市場価値を創造し、地域農産物の価値水準を向上させるという期待。さらに一步進めて、それら農産物・加工品等の海外への輸出を図るという期待。以上の期待を基にした地域雇用の新たな創出や拡大に対する期待。同時に、都市農村交流の進展や地域への人々（特に若者）の回帰を含め、総合的な意味での地域経済の活性化への期待や延いては地域における他産業への経済的波及効果への期待等である。

本稿では、「農企業」<sup>5)</sup>に総称されるわが国農業を健全に担う多様な農業経営体を中核とした主に六次産業化にかかる加工、サービス、販売等を含む現在進行形として捉えられる様々な事業に焦点を当てる。そして、まずそれら様々な六次産業化事業の理念的類型化を具体的事例に即して試みる。次いで、それら多様な六次産業化事業を担う農業経営体を含む様々な経営体や関連主体等の関係のあり様やネットワークのあり様を整理する。その上で、六次産業化事業の各理念的的事业類型（以下、事業類型と略記）における各関連主体やネットワークにかかるガバナンスのあり様とそこに発生するコンフリクトのあり様とをその方向性も含めて整理する。この整理を基礎に、それらの六次産業化事業の類型における中核となる農業経営体やその他関連主体の経営戦略を考察する際、それらガバナンスのあり様やコンフリクトのあり様が、それぞれの経営戦略に対してどのような特徴を持つかを明らかにする。六次産業化にかかる様々な事業は、従来型の家族農業経営体や組織経営体の枠を超え、それが今後大きく変化する可能性のある多様な経営体によって担われてきているのが現状といえよう。その意味で、この課題設定に関しては、それら多様な経営体の経営戦略<sup>6)</sup>を考察する際、その戦略設定が主要な任務となる経営ガバナンスのあり様や特徴を、経営戦略<sup>7)</sup>として規定される経営管理領域から掬い上げ、そこに理論的な光を当てるが必要になってきたという学術的判断によるところが大きい。そして、最後に、六次産業化事業におけるガバナンスのあり様とコンフリクトのあり様をベースとした経営戦略論の研究課題を整理する。

## 2. 六次産業化事業の理念的展開パターン

ここでは、六次産業化事業の理念的展開パターンについて、具体的事例を背景に持ちつつ次のように試論的に整理しておこう。

第1の理念的事業展開パターン（以下、事業展開パターンと略記）は、個別農業経営体を出自とした展開を基軸とする事業類型である。このパターンでは、伝統的な家族農業経営体を出自としながらも従来型からの脱却・離脱を図る経営体であることが想定される<sup>8)</sup>。それらはさらに以下の3つの事業類型に細分化されるといえよう。具体的には、①加工事業委託型、②生産者グループ連結型、③三次産業傾斜型の3類型である。

まず、①加工事業委託型は、加工品の製造を外部に委託（OEM<sup>9)</sup>）し、商品販売を行う事業類型である。具体的には、農業生産部門を経営体の基軸としながら、加工事業を外部に委託し、製造された加工品の販売を直売所やインターネット等で販売する。加工品製造においては、当該経営体内で生産した農産物だけを利用する場合もあれば、地域の生産者とネットワークを形成し、そこから原料農産物を調達する場合も想定される。この種事業は、大規模に加工事業を展開することは概して少なく、一般的にはニッチ市場の探索が重要となってくる。また将来的には、後述するように、自前の加工施設を併設し、農産物の生産から加工、商品販売までの事業展開を図っていく方向や喫茶店やレストラン等の施設を併設し、サービス事業にシフトした事業展開を図っていく方向も展望できる。

次いで、②生産者グループ連結型は、主に単品目生産における農業生産部門を経営体の基軸としながらも自前の加工施設（例えば、カット野菜加工施設）を併設し、加工事業への展開を図る事業類型である。この種事業では、加工施設を通年稼働させるための原料農産物の調達・確保が重要な課題となる。そのため、地域の生産者と連携を図ることで原料農産物の調達・確保に努める必要が一般的には出てくると考えられる。自前の加工施設で加工した製品（例えば、カット野菜）は、都市部を中心とした中食・外食業者への業務用製品として販売することが想定される。その他に、商品ラインナップの充実を図るために、製造委託による商品開発・販売を行うことも想定される。また、こうした事業類型では事業規模の拡大に伴い、当該事業経営体の基軸が農業生産部門から加工部門へとシフトすることも考えられる。そうした場合、農業生産部門は縮小もしくは消滅する方向を伴いつつ当該経営体から切り離され、加工部門が中核となる農商工連携型へとシフトすることが想定される。

最後の③三次産業傾斜型については、具体的には、従来の農業生産部門を基軸とした六次産業化の展開を図りながらもレストラン部門や商品販売部門等のサービス部門の比重が相対的に高い経営体がこの事業類型に該当する。そこでは、農業生産のみならず、地域資源やテロワール<sup>10)</sup>等を有効に活用した事業展開が想定される。また、国内外を問わず経営体外部から広範に調達した農産物を利活用し、商品化のために製造委託を行うことも一般的には想定される。

第2の事業展開パターンとしては、農業生産組織体を出自とした展開を基軸とする事業類

型が中心となる。この展開パターンでは、組織内において加工部門が組織化され事業展開を図る事業類型（④組織内加工部門連結型）と、組織として地域における農業生産諸資源<sup>11)</sup>を保全することを目的とした事業類型（⑤地域農業生産諸資源保全型）とが想定される。前者の事業では、農業生産部門において多品目の生産が行われ、生産された農産物は加工用の原料農産物として加工施設で利用されることが想定される。加工施設は、組織内において農業生産物の受け皿として機能するが、近隣の農業経営体と生産契約を結び地域農業の受け皿となることも想定される。組織内で生産された商品は、自前やその他の直売所、インターネット等で販売することも想定される。その他に、他地域と連携を図り、広域で商品の販売事業を展開することも想定される。こうした事業類型では、取り扱う品目や加工用需要の増加に伴い、組織内の農業生産部門で加工用の原料農産物の手当てが困難となる場合、加工施設を独立させ外部組織として機能させる展開も予想される。他方、後者の事業類型では、地域の農地を中核とした農業生産諸資源の保全を目指す組織経営体が想定される。具体的には土地利用型の水稲作経営を展開している「農企業」がこの事業類型の典型といえ、保全する農地が位置する集落と良好な関係を保つことがこの種事業類型では重要となる。こうした事業類型では、地域内の農産物やそれを利活用した加工品を地域の直売所を中心に販売することも想定される。

第3の事業展開パターンとしては、集落営農組織を含む様々な集落組織、行政や農協が地域農業を主導する事業類型が想定できる。まず、集落営農組織を含む様々な集落組織が地域農業の中軸となり、地域における遊休資源の利活用及び都市農村交流による地域活性化を目的に事業展開する事業類型が⑥地域遊休資源利用型である。具体的には、地域の農産物を利用した加工品の販売や地域食材の提供等が想定される。これらの事業類型では、地域の食材を生産するための遊休農地の利用を促進したり、地域の余剰労働力（例えば、主婦や高齢者）の雇用の場を提供したりといった機能が期待できる。他方、行政や農協等が地域農業を主導し、地域農業の活性化を図ることを目的に事業展開する事業類型が⑦地域活性化型である。この事業類型では、地域に昔からある伝統農産物の再生・再評価を通じてそれら農産物を利用した加工品製造等を新たに展開するとともに、地域ブランドの形成による地域活性化を図ること等が想定される。

以上、六次産業化事業に関する事業展開パターンとして、大きく3つのパターン（7つの事業類型）について提示・検討してきた。近年ではこれらの事業類型以外に、農商工連携による事業展開が注目されている。この展開パターンとしては、農外中小企業が加工・調理部門及び商品販売部門への展開を図る事業が想定される。本稿では、この事業類型を⑧農商工連携型と位置付けておく。具体的事例としては、カット野菜業者や漬物業者等が挙げられる。後述するように、これらの組織では、加工用の原料農産物を確保することが必要不可欠となっており、そのための供給体制の構築が大きな課題となる。さらに、近年では ICT 技術の進展により、攻めの農業としてのスマート農業にも注目が集まっている。スマート農業では、



情報通信会社からの参入の他に、生活協同組合等の農産物の販路を確保している組織・会社等からの参入がみられる。スマート農業では、初期投資にかかる資金調達や必要となる土地の誘致・確保が課題となる。本稿では、この事業類型を⑨スマート農業型と位置付けておく。なお、以上の事業展開パターンを模式化したものが表1である<sup>12)</sup>。

表1 六次産業化事業の展開パターン

①加工事業委託型	②生産者グループ連結型 農商工連携型	③三次産業傾斜型	④組織内加工部門連結型 加工部門独立型
⑤地域農業生産諸資源保全型	⑥地域遊休資源利用型	⑦地域活性化型	⑧農商工連携型 ⑨スマート農業型

注：各展開パターンにおける経営体の事例に関しては、表5を参照。

図中、●は各事業主体の代表者（部門責任者）もしくは正規従業員及び非正規従業員（契約社員やパートタイマー等）を示している。○は各事業主体の傘下に入る農業生産者及び農業生産者ネットワークに参加している農業生産者を示している。また、点線で囲まれた部分は、各事業において中核を担っている部門を示している。

### 3. 六次産業化の事業展開パターンにおけるネットワークのあり様

ここでは、前節で述べた各事業類型において中核となる様々な個別経営体及び各事業類型内での各関連主体を含むヒト・モノ・カネ・土地・情報等に関するネットワーク形成のあり様を整理しておこう。形成されるネットワークに関しては、以下のようなものが想定できよう。すなわち各事業類型における組織や経営体の構成上必要となる地域内外の経営体ネットワーク、商品販売や原料農産物調達等にかかる地域内外の情報ネットワーク、原料農産物の周年調達等に関する地域内・地域間での物的ネットワーク、土地を中核とした地域内未利用資源の利活用にかかる地域資源ネットワーク、さらには農業の企業化（農外企業の参入）を睨んだ大規模な初期投資等のためのファンドを含む資本ネットワーク等である。ただし、これら全てのネットワークには何らかの「人」が必ず関わっていることは言うまでもない。これら各事業類型のネットワークに関して想定できる各ノード<sup>13)</sup>のあり様とそれらのリンク<sup>14)</sup>のあり様とを踏まえて整理したものが、表2である。以下では、各事業類型のネットワークの特徴を整理しておこう。

表2 六次産業化の事業類型とネットワークのあり様

事業類型	主要なネットワーク	
	ノード	リンク
①加工事業委託型	事業主体 - 加工会社	商品開発および原料農産物供給
	事業主体 - 地域内生産者	原料農産物の生産契約
②生産者グループ連結型	事業主体 - 地域内外の生産者	原料農産物の生産契約
	生産者 - 生産者	部会組織による情報共有
③三次産業傾斜型	事業主体 - 販売先	ブランド維持にむけた契約販売
④組織内加工部門連結型	農業生産部門 - 傘下の生産者	部会組織による情報共有
	加工事業部門 - 生産者	原料農産物の生産契約
⑤地域農業生産諸資源保全型	事業主体 - 地域内住民	農業生産諸資源の供給
	事業主体 - 販売先	契約販売、直接販売等
⑥地域遊休資源利用型	事業主体 - 地域内住民	遊休資源の利活用
	事業主体 - 農外企業	都市農村交流にむけた連携
⑦地域活性化型	事業主体 - 生産者	原料農産物の生産・販売
	事業主体 - 販売先	契約販売、直接販売等
⑧農商工連携型	事業主体 - 生産者	原料農産物の生産契約
	生産者 - 生産者	部会組織による情報共有
	事業主体 - ファンド・金融機関	大規模加工施設建設にむけた投融資
⑨スマート農業型	農業生産の現場 - 情報通信会社	情報端末機器・その利活用法の供給 生産情報・事故情報のフィードバック
	事業主体 - ファンド・金融機関	施設、情報機器等の投融資

### (1) 個別農業経営体からの事業展開パターンについて

まず、個別農業経営体を出自とした展開を基軸とする第1の事業展開パターンから見ていく。このパターンでは、基本的に個別農業経営体が加工事業を利活用・展開して拡大することを目的としたネットワーク形成が想定される。特に①加工事業委託型及び②生産者グループ連結型では、そのネットワーク形成のあり様が事業継続にとって極めて重要な意味を持つと考えられる。

さて、①加工事業委託型では、農業経営体と加工事業を受託する外部の加工会社とのネットワークが形成されている。ここで、当該経営体は加工会社に原料農産物を委託供給し、受託加工された製品を自らの商品として販売する。商品開発に関しては、当該経営体と加工会社との間で情報交換が行われ、商品のコンセプトやスペックが決定されていく<sup>15)</sup>。販売規模の拡大に伴って、原料農産物調達に関して地域の農業経営体と農産物ネットワークを組むことや、加工部門を当該経営体内に併設することも想定される。

次に、②生産者グループ連結型では、当該経営体にとって、併設している加工施設を通年稼働させることが事業継続の条件となり、加工用の原料農産物を周年で確保することが最大の課題となる。そのため、ここでの事業主体は地域内外の生産者及び生産者グループとネットワークを構築し、原料農産物の調達・確保を図る必要が出てくる。また、ここで構築された生産者ネットワークにおいては、品質の高位安定化や規格の標準化を図るため、事業主体が提供する生産技術情報を中心とした情報共有による情報ネットワークの形成が促されることも想定される。ここでの事業主体は出荷量の配分や調整を行う役割も有することが想定される。例えば生産過剰や気候不順等による不測の事態が生じた場合、事業主体の生産する原料農産物が量的調整を主としたバッファー機能を持つことが期待され、当該事業全体で原料農産物の供給量が一定水準に維持されることになる。このバッファー機能が、生産者グループから供給される原料農産物の品質・数量の安定化を伴いつつ事業主体における経営体の比重が加工部門に移っていくに従い、農業生産部門そのものも含めて徐々に縮小されていく。また、場合によっては農業生産部門を切り離すことで事業主体が加工業者に転身し、農商工連携型の事業類型にシフトする可能性も想定される。

また、③三次産業傾斜型では、この事業の中核となる事業主体が生産する農産物をシンボル化しつつ、レストラン事業や商品販売事業等のサービス事業を展開していくことが想定されるため、自前の農産物を原料とした委託加工等に関してのネットワークは形成されにくい<sup>16)</sup>。一方で、この事業主体が企画した商品を普及・販売したり、レストラン等のサービス事業に顧客を集客したりするための人的・販売ネットワークの形成が重要となる。事業主体が生産する農産物に由来するブランドイメージを考慮しつつ、それに見合う様々なサービス事業や販売先の開拓がこの種事業の展開上、重要な要件となってくる。



## (2) 農業生産組織体からの事業展開パターンについて

次に、農業生産組織体を出自とした展開を基軸とする第2の事業展開パターンを見ていこう。このパターンでは、事業理念を共有する農業経営体ネットワークを基調としている点が特徴的である。また、組織として加工施設を保有しているため、農業生産部門から加工部門へは内部取引となり、外部とのネットワークは形成されにくい。

まず、④組織内加工部門連結型では、組織内の農業生産部門及びその傘下に入る農業経営体により原料農産物が生産される。ここで、農業生産部門と傘下の農業経営体間では、生産部会等を通じた情報ネットワークが形成される。また、事業規模や商品ラインナップの拡大等により、当該組織内で原料農産物の生産が完結しない場合、一般には加工部門と地域内外の生産者とのネットワークが形成されることになる。そこでは契約取引を基調としつつ農産物の規格や品質を軸とする物的ネットワークの形成が想定される。

また、⑤地域農業生産諸資源保全型では、地域に存在する農業生産諸資源を保全することが目的となるため、そうした資源に関するネットワークの形成が特徴的である。特に水稲作農業においては水田農地の保全が最重要であり、地域内の家族農業経営体が所有する農地を利用権設定や売買等によって当該事業主体に集積することが求められる。こうして集積した農地を健全な状態で継続的に利用するため、農業生産のみならず加工・販売事業への展開も必要となることが想定される。その場合、多様な商品販売が可能となる広範な販売ネットワークの構築も必要となり得る。

## (3) 行政・農協等が主導する事業展開パターンについて

続いて、集落営農組織を含む様々な集落組織、行政や農協等が地域農業を主導する事業類型である第3の事業展開パターンを見ていこう。このパターンでは、地域農業の活性化を目的とした多様なネットワークが形成される。事業主体が有する加工施設では、地域の農産物を主原料とした製品生産が行われ、加工に関するノウハウを持つ人材の活用も想定される。

まず、⑥地域遊休資源利用型では、地域の農家婦人等を中心に継承されてきた地域特産品の加工・調理に関するノウハウを利用した農家レストラン、空き家・空き部屋を利用した農家民宿といった、地域内の遊休資源を利活用した事業が主に行われることが想定される。こうした新事業に取り組む有志組織を事業主体とし、その理念に賛同する地域住民や農家による人的ネットワークが形成され、そこでノウハウや空き家、労働力といった経営諸資源が供給されることになる。また、行政や農外企業（旅行会社等）と連携することによって、一定規模での新事業の展開や地域外との交流が図られることが期待される場合もある。

次に、⑦地域活性化型では、行政（主に第三セクター）や農協等が主体となって地域の農産物を加工することで、地域農業の振興を図ることが特徴的である。事業主体である行政や農協は、原料農産物の調達に関して地域内の農業経営体とネットワークを構築する。一方で、適切な事業計画を立て、十分な販売ネットワークを確保しなければ事業採算が合わなくなり、

在庫を抱え込むリスクも想定される。

#### （４）主に農外企業が主導する事業展開パターンについて

最後に、近年注目される事業展開パターンについて見ていこう。ここでは、大規模加工施設やスマート農業に向けた大規模投資を支える資本ネットワークが特徴的である。まず、⑧農商工連携型では、事業主体である農外企業が、原料農産物の確保を目的として農業生産者とネットワークを組むことになる。そして、農外企業と農業生産者との間で出荷量や規格、買取価格に關しての契約を結ぶことになる。これが農商工連携型でのネットワークの基調となる。また、品質の高位安定化や規格の標準化を図る目的で、当該生産者間における生産技術情報等の共有化や農外企業を中核とした事業主体との情報の共有化といった情報ネットワークの形成が想定される。また、⑨スマート農業型では、ICT 技術の利活用が前提となることから携帯端末等を利用することが一般的となり、そのために情報通信会社と連携することが想定される。情報通信会社とのネットワーク形成の特徴は、それがモノ（ハード）のネットワークのみならず、情報（ソフト）のネットワークも含んでいる点である。情報通信会社から当該経営体へは情報端末機器とその利用方法（当該 ICT システム構築を含む）についての情報が提供され、農業生産の現場から情報通信会社へは生産情報や事故情報等がフィードバックされることが想定できる。また、スマート農業では大規模耐候性ハウス<sup>17)</sup>や情報機器の設置といった大規模投資が必要となるため、ファンドや金融機関等との資本ネットワークの形成も重要となろう。

## 4. 六次産業化の事業展開パターンにおけるガバナンス・コンフリクトの諸相

各事業類型においては、それら各事業に関わる個別農業経営体や農業生産組織体、その他事業経営体等に関して多様な経営体が想定でき、それらが従来型の家族経営体や組織経営体の枠を超えて変化する可能性が現実化しつつある。そして、それら経営体の経営戦略を考察する際、経営体にかかるガバナンス領域を経営管理領域から掘り上げて<sup>18)</sup>考察することが重要になりつつあると考える。ここでは、各事業類型におけるガバナンス領域の諸相を、各事業の統治主体に焦点を当てつつ、そこでの関連主体間やネットワークのあり様を巡って発生が想定されるコンフリクトのあり様を含めて整理しておこう。

#### （１）個別農業経営体からの事業展開パターンについて

まず、個別農業経営体を出自とした展開を基軸とした事業類型である第1の事業展開パターンから見ていこう。このパターンでは、経営体の事業展開にしたがって動態的にガバナンスの様相が変化することが想定される。まず、これら事業類型の中核となる事業主体の出自は

家族農業経営体であるため、事業開始当初は伝統的な意味での家父長制が色濃く残り、当該事業遂行上の様々な意思決定やその決定を遵守させる際に、その意思決定が経営体ガバナンス<sup>19)</sup>領域に属するのかマネジメント領域に属するのか、言い換えれば経営戦略の範疇に属するのか、あるいは一定のガバナンス下における経営戦術の範疇に属するのかが不可分で渾然一体とした状態にあることが一般的には想定される。これは、経営体ガバナンスにおける統治主体と被統治主体が家族として不可分であるということが主な理由と考えられるが、当然にそれらの意思決定やその決定を遵守させる際に、「家族の要素」<sup>20)</sup>や「集落の要素」<sup>21)</sup>もその意思決定やその決定の遵守のあり様に影響・付加されることが想定される。その後、事業の展開状況や外部主体との関連・連携の広がり（従業員の雇用も含む）、家族内の年齢・性別・能力差や役割等の変化を背景として、家族経営協定を締結して家族共同経営体への展開を図る方向も含め、経営体ガバナンス領域への「家族の要素」や「集落の要素」の影響が弱まってくる（経営と家計との分離も伴いながら）ことが想定される。そして、徐々に経営体ガバナンスにおける統治主体の存在が明確化してくることを背景に、統治（経営体ガバナンス領域）と経営（マネジメント（経営管理）領域）の分離が一定程度進んでくるとも想定される。ただし、ここでのガバナンスの特徴は、当該事業展開の時間軸に沿って様々な様相を呈する、ある意味で重層的なガバナンス構造となることに留意することが必要である。

まず、①加工事業委託型では、先に述べたように加工事業の外部委託を行い、委託加工した加工品を販売することによる事業展開が想定される。従来型の農業生産部門のみであれば、一般的には統治と経営は未分離の状態であるが、外部へ加工を委託することで統治と経営とが分離し始める可能性を持つことも想定される。このような加工事業の外部委託の場合、当該経営体と加工会社間で取り決められる品質や数量、帳合の方法等に関する認識や契約方法のあり様に相違が生じる可能性を持つ。また、当該経営体内の家族間での年齢構成ギャップや経営戦略に係る経営理念等に対して相違が発生する可能性もある。これらの要因により、それら主体間や家族間でコンフリクトが発生する可能性が想定される。また同時に、統治主体の下での迅速な意思決定とその決定への速やかな遵守がその方法も含めて重要になると考えられる。具体的には、販路開拓としてのニッチ市場の探索やそうした市場のニーズに対応した商品企画及び製造、販売方法の開発等の経営戦略の策定が経営戦術を含めて重要<sup>22)</sup>になると想定される。

次いで、②生産者グループ連結型は、主に単品目生産における農業生産部門を経営体の基軸としながらも自前の加工施設を併設し、加工事業への展開を図る事業類型である。ここでは、当該経営体の経営理念に賛同する地域の個別農業経営体や生産者グループから原料農産物の調達・確保を行うため、一般的には人的結合（ネットワーク）が重要と考えられる。また当然に、当該経営体及び生産者グループを取り巻く「集落の要素」からも様々な影響を受け、その対応も必要になると考えられる。この事業類型では、加工施設の運営を基軸に経営拡大を行う場合、正規従業員の雇用増加や外部からの出資に伴い、家族外からの役員導入も想定

できる。そうした場合、①加工事業委託型の場合よりも統治と経営とがさらに分離する可能性を持つことになる。この場合、役員間での経営戦略上の相違を背景としたコンフリクトの発生が予想される。他方、上記で述べたように、加工施設を通年稼働させることが事業継続の必要条件となるため、地域の生産者と連携を図り、原料農産物の調達・確保に努めていくことが重要となり、当該事業の統治主体はネットワーク・ガバナンス領域にも配慮することが求められる。その上で、当該経営体は希望する品質・数量を生産者グループに要求することになるが、ここでのネットワークは、当初は理念共有型の人的結合の色彩が濃いため、農産物の価格・品質・数量等に対する認識の相違により、統治主体も含めこれらネットワーク主体間でのコンフリクト発生の可能性も想定し得る。また当然に、当該経営体と販売先との間にも出荷する製品を巡って同種のコンフリクト発生の可能性が想定される。そのため、生産技術情報の開示等による生産技術の高位標準化と併せて、関連主体間での意識・理念の統一、新規生産者の入会及び育成、さらには違約者への退去勧告等、生産者グループ全体の生産水準の向上を図る方向をネットワーク・ガバナンス上留意することも当該事業の統治主体にとって必要になると想定される。

最後に、③三次産業傾斜型の事業は、農業生産部門を基軸としながらも喫茶店やレストラン等のサービス部門への展開を図ることが想定される。また、他のサービス事業の併設・拡大に伴い、正規従業員の雇用拡大も想定される。そして、当該事業の展開・拡大の状況如何では、当該経営体の主要部門ごとに経営責任が分化され、その所在が明確化され得る。さらには、役員会の機能強化、執行役員制や監査制度の定着等、純粋な意味での経営体ガバナンス体制の確立も想定される。また、人的結合体から資本結合体へとその色彩が濃くなるに従い、株式会社も含めた会社化の整備が進み、統治・経営（内部統制システムも含む）に関する諸規定が整えられることを踏まえ、統治と経営とが明確に分離していくことが想定される。当然に、この場合でも役員間での経営戦略上の相違を背景としたコンフリクトの発生が予想される。また、当該経営体では、サービス事業への経営比重が高まるにつれて、部門間での労務管理や経営・人的資源の配分方法に格差・不平等が生じ、部門間での経営管理上のコンフリクトが発生しやすくなることが想定される。そのため、事業全体として経営体ガバナンスに基づいた経営戦略と経営戦術との明確化、及び事業部門間での経営資源の適正配置等を促進する経営管理体制の構築とが必要になると考えられる。

## （２）農業生産組織体からの事業展開パターンについて

次に、農業生産組織体を出自として展開を図る事業類型である第２の事業展開パターンについて見ていこう。このパターンでは、経営組織内における各部門の事業展開のあり様や事業主体の地域への関わり<sup>23)</sup>の程度により、ガバナンスのあり様が多様化することが想定される。まず、これら事業類型の中核となる事業主体の出自は農業生産組織体である。「したがって、当該事業を実施する際の様々な意思決定やその決定を遵守させる方法等は、当該経



営体の性格が人的結合体及び資本結合体双方の程度<sup>24)</sup>によって、大きく規定されることが考えられる。」前者の性格が強い場合、一人一票制の原則を用いる協同組合的な組織が、また後者の性格が強い場合、株式の所有を基軸とする資本主義的な会社が、それぞれ想定される。両組織とも事業拡大を図る場合、正規雇用の増加、外部出資や外部役員等を導入することが想定され、その程度やあり様によって、統治と経営の分離の程度が規定されることが想定される。また当然に、地域内における傘下の個別農業経営体を組織する場合や地域の農業生産諸資源を保全することを目的とした事業を展開する場合、「集落の要素」も意思決定やその決定の遵守の方法のあり様に影響・付加されることとなる。ただし、第2の事業展開パターンでは、伝統的な家族経営体から農業生産組織体への展開を図った経営体も想定されるため、この種の経営体においては先に述べた「家族の要素」の影響を受ける場合も想定されることに留意する必要がある。

まず、④組織内加工部門連結型は、農業生産部門で生産された多品目の農産物を加工施設で加工し、製造した加工品を販売することによる事業展開が想定される。当該経営体では、主要部門ごとに経営責任が分化され、その責任の所在が明確化される。農業生産部門においては、当該経営体の理念に賛同する生産者を中心とした人的結合による統治と経営が図られることが想定される。ただし、強固な同志的結束を背景に持つ運動体的性格の強い経営体やカリスマ性を持つリーダーが中心となっている経営体の場合は、統治と経営とが明確には分離できていない可能性も想定される。また、既に述べたように、当該経営体では加工部門への原料農産物供給を目的に地域の生産者グループを組織しネットワークを形成しているため、当該経営体及び生産者グループを取り巻く「集落の要素」からも様々な影響を受けることが想定される。ただし、この種の事業類型においては、一般的に理念共有型の人的結合の色彩が濃いと想定されるため、栽培計画や使用農薬等の生産管理のあり様を巡って、統治主体と生産者グループとの間や生産者グループ間それ自体でコンフリクトが発生することが想定される。そのため、生産技術情報の開示等による生産技術および意識の統一を図り、組織内における生産水準の向上を図っていくことが求められることになる。さらに、将来的には例えば加工部門の規模拡大に伴い、その加工施設を個別の経営体として独立させ、外部へ切り離すことも想定される。そうした際には、この独立した事業経営体は、人的結合体から資本結合体へとその比重を推移させていくことも考えられ、統治と経営とが明確に分離していくことが想定される。この場合、加工部門の独立による原料農産物の取引形態の変化のあり様、従業員の労務管理等労働環境の変化のあり様等を背景とした様々なコンフリクトの発生が予想される。このような加工部門の独立といった中長期的な経営戦略における中核事業の大きな変化に際しては、経営体ガバナンスに基づいた経営戦術を明確化させつつ、次に続く経営戦略の策定とその遵守の方法の具体化が、事業の持続性に大きな意味を持つてくると考えられる。

次に、⑤地域農業生産諸資源保全型においては、地域の農地に代表される地域農業生産諸資源の保全を目指す経営体が想定される。この事業類型では、当該経営体とこの経営体を取



り巻く地域の個別農業経営体との人的結合を中心とした事業展開が想定される。当該経営体においては、設立当初は関連主体それぞれにおける「家族の要素」を色濃く残す可能性を含みつつも、地域における人的結合の拡大による農地の集積、通年雇用の増加、外部出資の増加、事業の多角化等の展開が図られていくことが想定される。さらには、役員会の機能強化、執行役員制や監査制度の定着等、会社化への整備が進み、統治と経営とが一定程度明確に分離していくことが想定される。当然に、この場合においても既に述べたように、役員間での世代間ギャップ、経営戦略上の相違や部門間での格差・不平等を背景としたコンフリクトの発生が予想される。また、この種経営体では、地域における農地に代表される農業生産諸資源の保全を主なミッションとすることが少なくないことも想定される。そうした場合、当該経営体は「集落の要素」の影響を一定程度受けることも想定され、その対応も必要になってこよう。当然にそこでは、農地に代表される農業生産諸資源の保全を巡って様々なコンフリクトが発生することが想定される。特に、当該経営体の役員や従業員が他の地域に居住しているような場合、当該経営体における「集落の要素」への対応は極めて重要になると想定される。

### (3) 行政・農協等が主導する事業展開パターンについて

集落営農組織を含む様々な集落組織、行政や農協等が地域の活性化を目的に主導する事業類型である第3の事業展開パターンについてみていこう。ここでも、地域の活性化を担う中核となる事業主体のあり様によってガバナンスのあり様が多様化することが想定される。このパターンにおいては、地域の個別農業経営体や複数農家による共同組織等の「農企業」、地域住民による有志組織、その他農外企業等、多様な事業実施主体が想定される。また、それら事業実施主体を支援・主導していく主体として行政や農協等が考えられる。さらに、地域活性化を目的としたこの種事業展開パターンでは、具体的なミッションとして、地域ブランドの創造、都市農村交流、遊休資源の利活用、等多岐に渡る方向性が想定される。当該地域における遊休資源の利活用を目的に事業が行われる場合、当該事業遂行における様々な意思決定やその決定を遵守させる方法に関しては、事業実施主体に加えて、行政の要素（行政ガバナンス）や農協の要素（農協ガバナンス）もその意思決定のあり様に影響・付加されることが想定される。また当然に、そこでは「集落の要素」からの影響を受けることが想定でき、その対応も必要となつてこよう<sup>25)</sup>。

まず、⑥地域遊休資源利用型では、既に述べたように地域の活性化を目的にしつつ、地域における遊休資源の利活用及び都市農村交流等の事業展開が想定される。具体的には、有志リーダーを中核とした有志組織が、地域の農家婦人等によって継承されてきた地域農産物を利用した加工品の販売やレストランの開設、地域の空き家等を利用した農家民宿等の事業展開を図ることが想定され、その場合、良好な人的結合による組織化が重要な要件になると考えられる。このような事業を展開させる場合、調理場、宿泊施設、販売店舗、事務所等を、有志リーダーが自前で整備することもあれば、この種理念に賛同する団体（例えばNPO法

人)からの支援を受けることも考えられる。また、行政からの支援を享受する場合も想定され、この場合は行政の要素(行政ガバナンス)の影響を受けることとなる。この種事業類型では、理念の共有が重要であるため、参加目的や事業内容・事業展開に対する参加有志の間での認識の相違により、様々なレベルでのコンフリクトが発生することが予想される。他方、上記で述べたように、地域の遊休資源や余剰労働力を利活用するため、集落の関係者と連携を図ることが重要であり、当該事業の統治主体は、人的ネットワーク及び「集落の要素」に配慮しつつ有志組織をまとめるに足る統治能力(リーダーシップ)が要求される。

次に、⑦地域活性化型では、行政や農協等が主体となって地域農業を主導し、地域農業の活性化を図ることを目的とした事業展開が想定され、一般的には地域で生産された農産物の利活用による地域活性化が想定される。行政や農協等は、ハード・ソフト両面において地域における農業経営体に対して支援を行う必要から、この種事業の経営体においては人的結合が極めて重要になることが考えられる。地域活性化の方向としては、⑥地域遊休資源利用型と同様に地域ブランドの創造や都市農村交流等、地域を挙げての方策が想定される。また、参画する個別農業経営体を中核とした事業主体としては、地域ブランドの創造や地域農業の活性化(結束)を主目的とする主体(運動論重視のプロジェクト賛同型)と自身の経営における一定程度の所得獲得を期待する主体(ビジネス指向型)に大別されることが考えられる。一般的に前者においては行政主導であり、後者は農協主導の場合が多いと想定される。ここでは、地域の個別農業経営体と行政および農協との間で理念の齟齬がコンフリクトの発生に結び付くことが想定される。行政が主導する場合は、行政(市長を含む)の方針の変化や担当者交代等により、事業の認識に対する相違が生じることや最悪の場合、事業が中止となることも想定される。他方、農協が主導する場合は、加工用の原料農産物の価格・品質・数量に対する認識の相違によるコンフリクト発生の可能性が想定される。また当然に、ここでも「集落の要素」からの影響を受け、その対応が必要になると考えられる。そのため、事業を主導する行政や農協がそれぞれのガバナンスに基づいた地域農業の将来図(ビジョン)を明確に持ちつつ、地域農業を強力に主導できる内部体制を構築していくことがまず必要であると考えられる。

#### (4) 主に農外企業が主導する事業展開パターンについて

最後に、これらの事業類型以外で近年注目されている事業展開パターンについて見ていこう。既に述べたように、このパターンとして、農外中小企業の事業展開や情報通信会社、生活協同組合等、多様な主体が展開を図る事業が想定される。また、そこで構築されているネットワークも各関連主体を含むヒト・モノ・カネ・土地・情報等、多彩なものとなっている。そのため、事業主体の立場および関連主体との関係によってガバナンスの様相が異なることが想定される。

まず、⑧農商工連携型では、先に述べたように農外中小企業が加工・調理部門及び商品販売部門への事業展開を図っており、具体的にはカット野菜業者や漬物業者等が想定できる。

当該部門における事業主体は、親会社がガバナンスする経営戦略とそれに沿った経営戦術に従うことが基本となり、独自の経営戦略や経営戦術を有する可能性は極めて少ないことが想定される。ただし、②生産者グループ連結型からの発展の可能性があり、そうした場合は、生産者グループを組織している事業主体が意思決定やその決定の遵守の方法に対して広範な影響力を持つことが想定される。他方、これらの事業では、中核となる農外の事業主体が例えば加工用の原料農産物を確保すること等が必要不可欠となっている。調達方法として生産契約や市場調達等が考えられるが、特に生産契約においてはその契約内容（価格・品質・数量）に対する認識の相違を背景とした様々なコンフリクトが関係主体間において発生することが想定される。

次に、⑨スマート農業型では、ICT技術等の利活用を前提とし、情報通信会社等との連携による展開が想定される。スマート農業型では、情報通信会社からの参入の他に、生活協同組合等、農産物の販路を確保している組織・会社等からの参入が想定され、初期投資にかか

表3 類型別のガバナンスとコンフリクト

事業類型	コンフリクトの様相		コンフリクトへの対応
	事業主体と外部主体間のコンフリクト	事業主体内部のコンフリクト	
①加工事業委託型	・農業経営体と委託先 契約数量・規模や契約の方法に関する認識の相違	・農業経営体内の家族間 理想とする農業経営像に対する相違	・統治主体の下での意思決定とその遵守
②生産者グループ連結型	・加工事業と生産者グループ 生産物の価格・品質・数量に関する認識の相違	・当該経営体の役員間 経営戦略に関する認識の相違	・生産技術の高位標準化 ・意識や理念の統一 ・新規契約者の入会および育成 ・違約者への退去勧告
③三次産業傾斜型		・事業部門間 部門間の不平等な資源配分・ 労務管理 ・当該経営体の役員間 経営戦略に関する認識の相違	・経営戦略と経営戦術の明確化 ・事業部門間での経営資源の 適正配置
④組織内加工部門連結型	・グループ内生産者間 自律性が確保されない状態 での栽培計画		・生産技術や生産意識の統一 ・経営戦術の明確化 ・経営戦略の策定と遵守方法 の具体化
⑤地域農業生産諸資源保全型		・世代の異なる従業員間 経営戦略や地域農業諸資源 に関する認識の相違	・経営戦術の明確化 ・経営戦略の策定と遵守方法 の具体化
⑥地域遊休資源利用型		・事業への参加者・団体間 参加目的や事業内容・展開 方向に対する認識の相違	・人的ネットワークや集落ガ バナンスに配慮しつつ有志 組織をまとめる統治能力
⑦地域活性化型	・事業への参加者と行政・農 協 経営理念に対する齟齬	・事業への参加者間 生産物の価格・品質・数量 に関する認識の相違	・行政や農協による主導 ・地域農業を主導する内部体 制の構築
⑧農商工連携型	・農業経営体と加工企業 生産物の価格・品質・数量 に関する認識の相違		・行政や農協による調整
⑨スマート農業型	・出資者と事業主体 事業運営の方向性に関する 認識の相違		・農産物の特質を理解した人 材の登用

る資金調達や必要となる土地の確保が課題となることが想定される。また、こうした大規模投資による準工業型の事業を展開する場合、実施主体は一般的には農外企業であるため、農産物の商品的特質（腐敗しやすい・傷みやすい・高張る等）を十分に理解しておくことが重要となる。統治主体がそうした特質を見誤ると、多大な初期投資に見合う生産物の販売が見込めない事態となり、大きな損失を被るだけでなく、当該事業を取り巻く主体間での責任の取り方等を巡ってコンフリクトが発生することが予想される。

以上、各類型別のガバナンスとコンフリクトの諸相をまとめたものが表3である。また、表4はそのガバナンス構造が経営発展に伴い、如何に変容していくのかを示している。

表4 各事業類型における重層的ガバナンスのあり様

ガバナンスの影響度合い	「家族の要素」			経営体ガバナンス						「集落の要素」		
	大		小	小						小	小	大
①加工事業委託型												
②生産者グループ連結型												
③三次産業傾斜型												
④組織内加工部門連結型												
⑤地域農業生産諸資源保全型												
⑥地域遊休資源利用型												
⑦地域活性化型												
⑧農商工連携型												
⑨スマート農業型												

注1) 左右の方向を示す矢印は、経営体ガバナンスへ及ぼす影響度合いを示しており、表中の「大」に近いほど、そのガバナンス領域から大きな影響を受けている。また、太線は影響度合いが強く、点線は影響度合いが弱いことを示している。

注2) 下方向からの矢印は、各事業類型に対する外部組織・主体からの影響を示している。

## 5. 六次産業化にかかる諸事業における経営体ガバナンスとコンフリクトの特徴

六次産業化にかかる様々な事業の中核となる経営体に関しては、同様な事業を同様な外部条件で展開しているとしても、個々の経営体のあり様は多様性を持ち得る。そのため、その経営体の統治主体のあり様や様々なネットワークを含む経営体ガバナンスのあり様にも、場合によっては「家族の要素」や「集落の要素」とも関連しつつ、様々な段階、様々な水準が

存在し得ることに大きな特徴があるといえる。同時に、それが現在進行形として推移しながらも、今後において様々な方向に展開する可能性を有していることも大きな特徴として指摘できる。したがって、経営体ガバナンス領域において重要な側面となる経営戦略(ネットワーク戦略も含む)の保持や策定も、それを遵守させるという方法とも関連しつつ大きな多様性を持つことが、大きな特徴となる。

そのような六次産業化にかかる諸事業における経営戦略を規定する経営体ガバナンスのあり様(コンフリクトのあり様を含む)を規定する要因は、次の三点に要約できるであろう。第1は、各事業類型における中核となる各経営体が位置する農家家族や地域、集落のあり様である。具体的には、当該地域が位置する中核都市との距離を含む地理的及び自然・季節的な環境条件のあり様、当該地域における農地や水路・ため池、道路等を中核とした農業生産等にかかる諸資源のあり様、当該地域における労働市場のあり様を含む歴史的・社会的・文化的及び人的あり様の推移と現状等が指摘できる。第2に、各事業類型にかかる農業生産・加工製造・販売・サービス等のあり様及びそれらに関する各経営体等の保有経営資源のあり様とそれらの将来的な展望や獲得可能性のあり様とである。これらのあり様は、農業生産・加工製造・提供商品・サービス等それぞれにおける生産量や供給可能量及び各経営体が保有する経営資源等を含む技術的特性及び品質的特性に大きく左右されと考えられる。第3に、当該諸事業に関する様々な市場・制度条件のあり様である。具体的には、製造・販売する商品やサービス等が置かれる市場条件のあり様である。この市場条件のあり様の如何によって当該事業の規模や営業活動の展開範囲等が大きく規定されと考えられる。また、様々な制度や政策、ファンド等による支援を含む資金調達市場のあり様も今後重要な条件として規定できよう。

これらの要因がそれぞれの水準に規定されることによって、各諸事業における「農企業」

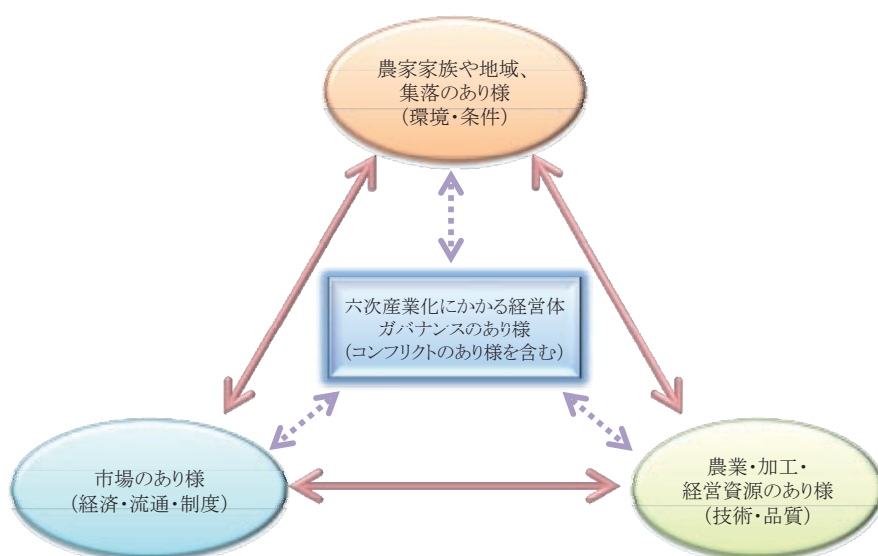


図1 六次産業化トライアングル



を主体とした様々な経営体や組織体、ネットワーク等のあり様やそこにおける各戦略のあり様に多様性が生じる。同時に、それらからも影響を受けることになるそれぞれのガバナンスのあり様とそこに発生するコンフリクトのあり様との条件下で更なる多様化が図られることになるといえる。これらの関係を整理したものが図1である。

特に、分析対象となる経営体の人的結合と資本結合との双方の比重の取り様やその水準も反映しつつ、当該経営体の方向性や規律付けを行うという側面での経営体ガバナンスの領域に関しては、運動論や理念が先行する事業、地域に根ざすことを目指した事業、純粋にビジネスを目指す事業等、といった多様な事業として具体的に結果することになる。そして、この多様性こそが、そこに発生する様々なコンフリクトへの対応策の検討も含めて六次産業化にかかる事業の中核となる「農企業」の戦略における特徴といえるであろう。

## 6. 六次産業化を駆動する農企業戦略論に関する研究の視座と課題

既に述べたように、伝統的な意味でのワイン産業や大規模畑作を中核とした製粉やオイル、澱粉あるいは砂糖生産も含め、わが国においては、茶葉生産と製茶加工事業や梅生産と梅干し加工事業、果樹産地における様々な果実加工事業等に代表される伝統的に展開されてきた農業生産・加工事業が既に存在してきた。しかし、今日の六次産業化にかかる関連事業は、既に述べたように伝統的な農業生産・加工事業の枠組みを超えた多様な展開が図られてきているといえる。

特に本稿において試論的に整理してきた六次産業化にかかる各事業類型において中核となる農業経営体や関連主体、ネットワーク等それぞれにおけるガバナンスのあり様を、その領域内で最も重要となる経営戦略論との関連で考察することが、事業の展開・発展を見据えた時に必要となってくる。従来の研究では、マネジメント領域での考察が中心であったが、この領域に対してガバナンス領域を明確に意識することが今日ではこの種研究において極めて重要になってきているといえる。しかし、農企業に総称される多様な農業経営体を考察の対象とする時、これらの領域を明確に区分することは簡単ではない。むしろ、ガバナンス領域とマネジメント領域とが不可分で渾然一体とした状態にあるだけでなく、そのガバナンス領域が経営体を中心としつつも場合によっては「家族の要素」や「集落の要素」からの影響を受けることによって、より複雑な様相を呈してくることも分析を困難化させてきた要因といえる。

しかし、今日、六次産業化にかかる各事業類型における経営戦略（ネットワーク戦略も含む）を明確に設定するためには、当該経営体におけるガバナンス領域とマネジメント領域とを分析上、明確に意識しておくことが重要となる。なぜなら、経営戦略を方向付けるのはまさにガバナンス領域の主要な任務となるからであり、方向付けられる経営体そのものも統治主体、被統治主体も含めて多様性を持っている上に、それが現在進行形として時々刻々と変

化している途上にあるためである。その意味で、マネジメント領域を一定のガバナンス下における経営戦術に関する領域として理解することも必要となる。

以上の理解を踏まえ、六次産業化を駆動する農企業戦略論に関する研究課題を整理すると次のようになる。第1に、六次産業化にかかる各事業に関する各経営体やネットワークに関する重層的なガバナンスのあり様とその変化の方向を規定する要因を、六次産業化トライアングルの構造に沿って明らかにするという課題である。第2に、それらガバナンスのあり様とその変化の方向に沿って発生するコンフリクトのあり様とその変化の方向を規定する要因を六次産業化トライアングルの構造に沿って明らかにするという課題である。そして、第3に、その上で各事業類型における農企業戦略論のあり様を、各事業類型の重層的ガバナンス及びコンフリクトのあり様と変化の方向との関連で、そのガバナンス領域の具体的な内容(統治・被統治主体の具体化、方向性・規律、権力構造、仕組み・内部統制システム等)に即して明らかにするという課題である。また、第4に、各事業類型における農企業戦略論を踏まえた上での、当該地域農業や地域経済への波及効果を農業生産諸資源の保全と健全な状態での世代継承とに対する地域戦略上の効果を明らかにするという課題である。最後に第5として、各事業類型における農企業戦略を遂行することを前提とした時、地平として見え隠れするポスト六次産業化の方向(日本農業の未来)について一定の仮説も持ちつつも具体的に提示するという課題である。

## 7. まとめ

本稿では、いわゆる六次産業化事業の展開パターンを理念的に類型化しつつ、それらの展開パターンにおける各事業主体やネットワークのあり様を整理してきた。次いで、それらを取り巻くガバナンスとコンフリクトの諸相を明らかにし、この種領域における六次産業化を駆動する農企業戦略論研究の諸課題と展望を提示した。

今日、わが国の農業を巡る議論が活発化している。そのなかのトピックの一つとして、わが国の農業を成長戦略の一つの柱と位置づけ「守りの農業」から「攻めの農業」への転換が政府主導で図られようとしている。しかし、こうした時であるからこそ、客観的な視点から「攻めの農業」と「守りの農業」とのバランスを保つことが必要だといえる。農業が果たす役割として、基礎的な食糧の生産・確保が挙げられるが、その一方では、「農地を中心とした農業生産諸資源を健全な状態で次世代へつなぐ」ことが他産業との決定的な相違として農業という産業に課せられた重要な役割であるといえよう。今後は、農業・農村にかかる「多様性」の健全な保持・発展、「農企業」に総称される農業経営体の多様性をはじめ、農村地域や集落における重層的な組織や慣行・風習等(集落内の多様なネットワーク)の多様性を健全な状態で保持・発展させることが先進的な意味での企業的経営体の発展・展開に不可欠となろう。

## 〔謝辞〕

本稿は、日本学術振興会基盤研究（B）（課題番号：23380131、研究代表 小田滋晃）、農林中央金庫からの研究寄附金による研究成果である。この場をお借りし、感謝の意を記す。

## 注

- 1) 中小企業者と農林漁業者の連携を通じて両者の経営資源を有効活用することにより、新商品・新事業を開発、経営の向上を目的とした法律。中小企業者と農林漁業者の連携事業が対象であり、日本政策金融公庫による低利融資、中小企業信用保険法の特例（保証限度額の拡大等）、農業改良資金の優遇等の措置を受けることができる。
- 2) 農林漁業の振興、農山漁村の活性化を目的とした法律であり、対象は農林漁業者及びその組織による取組である。認定を受けることで、農業改良資金の優遇措置、農地転用手続きの簡素化、リレー出荷支援等の支援措置を受けることができる。
- 3) 具体的には農産物加工、直接販売、農家レストラン、農家民宿、観光農園、オーナー制度、再生可能エネルギー発電、輸出、植物工場等、多岐にわたる事業である。
- 4) 詳しくは小田他〔2007〕を参照のこと。
- 5) 「農企業」の概念については小田他〔2013〕を参照のこと。
- 6) 本稿では「経営戦略」を「一定のガバナンス化にある経営体を持つ、将来に向けての方向性や目標の達成に資する資源の望ましい「あり様」とその配分方法の決定」と整理する。詳しくは小田他〔2013〕を参照のこと。
- 7) 本稿では「経営戦術」を「一定のガバナンス下にある経営体を持つ、経営目標の達成に向けた、与件としての資源の利活用の方法」と整理する。経営目標の策定は本来、ガバナンス領域で扱うべき内容であるが、これまでの農業経営学では経営管理論の中に経営目標論が内包されており、経営管理領域（マネジメント領域）にガバナンス領域を包含したものであった。しかし、近年の六次産業化にかかる事業を展開する「農企業」の中には、統治と経営の分離の萌芽が見られ、これまでの農業経営学の枠にはまらない事業形態が出現してきている。
- 8) 詳しくは小田他〔2013〕を参照のこと。
- 9) 委託側ブランドによる製品生産委託のこと。委託側は価格、品質、納期において安定的な製品の調達および設備投資の削減が可能となり、受託側は自社製品の実質的なシェア拡大が得られる。Original Equipment Manufacturing の略語。
- 10) フランス語の「Terroir」のこと。通常、「地味」と訳される。一般にはワイン用ブドウを栽培する農地に固有の生産力を規定する自然条件（土壌の肥沃度や物理的構造、地層構造、気候等）を総合的に評価する概念であり、慣行的な栽培技術、土地改良、水利条件等の歴史的に形成された人為的な土地条件も加味される。詳しくは小田他〔2007〕を参照のこと。
- 11) 農業生産諸資源には、農地以外にも機械や水利施設等の有形の資源、地域の気候風土にあった栽培技術等の無形の資源、伝統農産物の種子といった遺伝的資源も含まれる。
- 12) 以上の理念的事業類型を試論的に提示する根拠となっている具体的展開事例を示したものが表5である。
- 13) ノードとはネットワーク上の結節点、頂点を意味する。具体的にはヒトやモノ、組織、地域等が当てはまる。
- 14) リンクとは、ネットワークにおいて、2つのノード間に張られた関係を意味する。
- 15) こうした委託製造は、ワイン産業で活発に行われており、「カスタムクラッシュ」と呼ばれている。特に「買取型」（原料ブドウを販売し、ワインを買い取る方式）と「作業委託型」（作業料を支払って、ワイン醸造を委託する方式）が存在する。
- 16) ただし、当該経営体を持たない加工技術等を必要とする場合、加工に関する外部とのネットワークが形成される。
- 17) 台風等による強風や積雪による雪の重みに耐えることのできる、堅牢なハウスのこと。

- 18) 重なっている場合は、どのように重なり、どのように影響してあっているか等、重なりの様相も含めて検討する必要がある。
- 19) コーポレート・ガバナンスと同義。ただし、本稿では「農企業」を中心としつつも様々な経営体を分析の対象としていることに留意する必要がある。
- 20) 家族農業経営体では、家族に関する様々なしきたりや決め事、ルール等が存在する。これらは、伝統的には家長を統治主体とし、家長を含めた家族構成員（親、妻、子ども等）を被統治主体とした家族（ファミリー）ガバナンス下において方向付けられたり規律付けられたりすることが考えられる。そして具体的には、家族の構成員の年齢、性別、キャリア、ライフサイクル等を踏まえた各自の役割や土地を含む家産の所有・処分・相続等の方法の問題が、当該農業経営体の戦略上の方向性やあり様に対して大きな影響を与えると考えられる。以下では、これらの事情を「家族の要素」という表現で略記する。

表5 多様な経営体の具体的事例

①加工事業委託型	滋賀県に位置する有限会社 R が具体的事例として挙げられる。R では、水稻や野菜等の農業生産を基軸とした経営を行っており、近隣の生産者とネットワークを構築し、地域内の麦や大豆等の生産調整も請け負っている。また R では、生産した農産物を原料とし、ドレッシング等の商品販売を行っている。加工品製造に関しては、自前の製造施設を有していないため、外部委託(OEM)を行っている。
②生産者グループ連結型	京都府に位置する農業生産法人 K が具体的事例として挙げられる。単品目生産であるが、自前の加工施設を併設し、カット野菜に特化した経営を行っている。加工品の販売は、首都圏での業務需要が中心となっている。また近年では、ドレッシング製造を外部委託し、それらの商品販売も行っている。K では、地域の家族農業経営体とネットワークを構築し、加工用の原料農産物の確保に努めている。
③三次産業傾斜型	石川県に位置する株式会社 B が具体的事例として挙げられる。B では、従来の農産物生産を事業のベースとしながらも、三次産業に比重を置いた事業展開を図っている。具体的には、海外を含む他産地の農産物の購入による加工品の製造委託、アンテナショップやデパートでの商品販売を行っているほか、カフェやレストラン等の飲食部門、さらには結婚式場等のサービス部門も手掛けている。
④組織内加工部門連結型	奈良県に位置する農業生産法人 O が具体的事例として挙げられる。主な作物は、柿や梅、野菜であり、減農薬栽培による生産を行っている。O では、傘下の生産者グループを組織し、農産物の集荷を行っている。集荷した農産物は、青果物で販売するほか、組織内の加工施設へ加工用の原料農産物として提供している。近年、新たな加工施設を建設し、近隣の農業経営体から加工用の原料農産物を調達している。
⑤地域農業生産諸資源保全型	金沢県に位置する株式会社 R が具体的事例として挙げられる。R では、大規模稲作を基軸としながら、農作業の請負により農地を中心とした地域農業生産諸資源の保全を行っている。稲作地帯であるため、R の主要生産物は米であるが、地域の伝統野菜である加賀野菜も栽培している。さらに餅や漬物等の加工品の製造も行っており、直売店やネット直販を中心に販売している。
⑥地域遊休資源利用型	兵庫県に位置する M や三重県に位置する農業法人 S が具体的事例として挙げられる。M では加工部門を設置し、地域で取れる食材を活かした特産品の加工および直売所での販売を行っている。他方、S では、地域で収穫した農産物を利用したレストランを運営している。また、レストランで提供している惣菜や大豆の加工製品の販売を行っている。両経営とも、地域の農産物を利用しているほか、地域内での余剰労働力の利活用を行う他、都市農村交流を図っている。
⑦地域活性化型	三重県の地方自治体(I市)と農業公社が行う菜の花プロジェクトが具体的事例として挙げられる。本事例では地域の農業活性化を目指し、菜の花栽培とナタネ油への加工が行われている。菜の花の栽培面積は当初の10haから現在60haまで増加しており、菜の花をテーマとした行事も開催されるようになっている。菜の花栽培に関しては、I市による種の無償提供や農業公社による菜の花の買取保証がなされており、農家のリスク負担が軽減されている。ナタネ油への加工と販売は農業公社が担っており、エクストラバージンオイルの生産、フレンチシェフを起用したマーケティングを展開し、販売成果を上げている。
⑧農商工連携型 ⑨スマート農業型	京都府に立地する食品関連企業 N が農商工連携型の具体的事例として挙げられる。N は加工施設周辺の農業生産者と生産契約を結び、加工用の原料農産物（主にダイコン、かぶら等）を安定的に調達している。契約農家は部会を組織し、そこで N と出荷計画や規格について協議を行っている。この他、N では加工施設付近に直営農場を展開し、契約農家の新たな契約作物となりうる農作物の選定・栽培を行っている。また直営農場では加工施設で出た残さを堆肥として利用することで、産業廃棄物処理費用の低減を図っている。スマート農業型の事例として、生活協同組合が主体となり、展開を図るケースがみられる。例えば、大阪府に位置する I では、グリーンリーの栽培を行い、収穫したものをバック用サラダとして販売を行っている。



- 21) 集落内には一般的に、水利組合、土地改良区、青年団、様々な部会、消防団、檀家等の様々な組織が存在し、それら組織一つ一つにおいて一定のガバナンスが存在し、それら組織が方向付けられたり規律付けられたりすると共に、当該農業経営体（農家）を重層的に包括していると言える。そして、それら集落内組織が当該農業経営体の戦略上の方向性やあり様に対して大きな影響を与えられと考える。以下では、これらの事情を「集落の要素」という表現で略記する。
- 22) この場合、統治と経営との領域の重なりが、経営戦略と経営戦術との重なりに結果することが想定される。
- 23) 関わりあっている主体やその関わり方、強弱、歴史的背景などが考えられよう。
- 24) この種事業においてはどちらかに明確に分かれることは一般的には多くない。
- 25) 広義には、行政ガバナンスも農協ガバナンスも総称概念としての「集落の要素」に含まれると考えることもできる。

## 参考文献

- [1] 岩元 泉・佐藤 了「企業形態論」、長憲次編『農業経営研究の課題と方向－日本農業の現段階における再検討－』日本経済評論社、1993年
- [2] 稲本志良「おわりに－経営成長・発展論の意義と課題－」日本農業経営学会監修『経営成長と農業経営研究』農林統計協会、1996年
- [3] E.A.Locke "The Blackwell Handbook of Principles Of Organizational Behavior" Blackwell, 2000
- [4] 石崎忠司「農業経営の企業経営化－生業的企業から企業家的経営へ－」『農業経営研究』38(4)、2001年
- [5] 高橋正郎「経営環境の変化と農業経営における企業者－農業経営者像の変遷と企業的農業経営者の出現－」、金沢夏樹編集代表、稲本志良・八木宏典編集担当『農業経営者の時代』（日本農業経営年報 No.1）、農林統計協会、2001年
- [6] 納口るり子「農業経営を取り巻く環境変化とネットワーク組織化」、金沢夏樹編集代表、納口るり子・佐藤和憲編集担当『農業経営の新展開とネットワーク』（日本農業経営年報 No.4）、農林統計協会、2005年
- [7] 増田直紀・今野紀雄「複雑ネットワークの科学」産業図書、2005年
- [8] 岩元 泉「家族農業経営の展開と経営政策」『農業経営研究』43(4)、2006年
- [9] 小田滋晃・伊庭治彦・香川文庸「アグリ・フードビジネスとツーリズム・テロワールー「新ネットワーク」論に基づく地域産業クラスター研究の今日的課題－」『生物資源経済研究』第13号、2007年
- [10] 木村伸男「現代農業のマネジメント－農業経営学のフロンティア－」日本経済評論社、2008年
- [11] 新開章司「企業的農業経営評価における農業経営学理論の再構築にむけて」『農業経営研究』45(4)、2008年
- [12] 小田滋晃・増淵隆一編集担当『日本農業経営年報 No.7 農業におけるキャリア・アプローチその展開と論理』農林統計協会、2009年
- [13] 門間敏幸・黒川 功・白石正彦「農業経営の新たな組織間連携の評価理論と方法」、門間敏幸編著『日本の新しい農業経営の展望－ネットワーク型農業経営組織の評価－』農林統計協会、2009年
- [14] 竹内重吉・南石晃明「家族経営から発展した企業農業経営の現状」『農業および園芸』86(1)、2010年
- [15] 南石晃明『農業におけるリスクと情報のマネジメント』農林統計出版、2011年
- [16] 日本農業経営学会編、南石晃明・土田志郎・木南 章・木村伸男責任編集『次世代土地利用型農業と企業経営－家族経営の発展と企業参入－』養賢堂、2011年
- [17] 伊藤房雄「ネットワーク型農業経営組織の研究動向と展望」、日本農業経営学会編、津谷好人責任編集『農業経営研究の軌跡と展望』農林統計協会、2012年
- [18] 後藤一寿「農商工連携・6次産業化の研究動向と展望」、日本農業経営学会編、津谷好人責任編集『農業経営研究の軌跡と展望』農林統計協会、2012年
- [19] 小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・長谷 祐「次世代を担う農企業戦略論研究の課題と展望」『生物資源経済研究』第18号、2013年
- [20] 小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭編著『農業経営の未来戦略Ⅰ 動きはじめた「農企業」』昭和堂、2013年